

Пастовенський О. В. Релятивне управління ефективними освітніми системами / О. В. Пастовенський // American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research. – 2018. – 1(8). – Р. 72–76.

УДК 373.1:373.5(477)

## **РЕЛЯТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМИ ОСВІТНІМИ СИСТЕМАМИ**

***Олександр Пастовенський***

Доктор педагогічних наук, проректор з науково-методичної роботи

КЗ «Житомирський ОІППО» ЖОР, Україна,

[al.pastov@gmail.com](mailto:al.pastov@gmail.com)

*У статті коротко проаналізовано основні характеристики та компоненти релятивного управління освітою, яке в умовах трансформації освітніх систем у залежності від їхнього рівня розвитку реалізується на основі та з використанням домінантних для конкретного фазового стану розвитку системи принципів, функцій та методів управління.*

**Ключові слова:** ефективні освітні системи, трансформація, релятивне управління, принципи, функції, методи управління, атрибути управлінського циклу.

**Постановка проблеми.** У нинішніх умовах радикальних соціально-економічних трансформацій, розвитку суспільства знань та інформації важливим є розроблення моделей управління освітніми системами, що базуються на новітніх принципах та оптимальному поєднанні інноваційних функцій і методів управління. Водночас проблема модернізації управління освітою в умовах її трансформації на сьогодні досліджена недостатньо ґрунтовно.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Перспективи розвитку освітніх систем досліджували В. Андрущенко, В. Афанасьєв, М. Барбер,

В. Биков, С. Гончаренко, Д. Дьюї, І. Зязюн, С. Коулмен, В. Кремень, В. Луговий, В. Лутай, Н. Ничкало, С. Ніколаєнко, В. Олійник, О. Савченко, М. Ярмачено та ін.

**Метою статті** є коротко проаналізувати основні характеристики та компоненти релятивного управління ефективними освітніми системами в умовах їхньої трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективними вважають освітні системи, що успішно реалізують покладені на них освітні функції. Принципи, функції, методи управління, які найбільш характерні для освітньої системи, будемо називати домінантними.

Науковцями обґрунтовано різні види й моделі управління освітою: державно-громадського, громадсько-державного, адміністративного, стратегічного, інформаційного, оперативного, адаптивного, мережевого управління тощо [1].

Водночас зауважимо, що зазначені моделі управління розроблялися з огляду на «усереднені» освітні системи. Проте рівень розвитку навіть однотипних освітніх систем може значно різнитися, тому запропоновані моделі управління не завжди є однаково ефективними для всіх систем.

Розглянемо далі основні характеристики та компоненти управління, яке варіюється в залежності від рівня розвитку освітньої системи й реалізується на основі домінантних для цього рівня розвитку принципів, функцій, методів управління тощо. Пропонуємо називати таке управління релятивним («релятивне» в словниках трактується як таке, що визначається у порівнянні з чим-небудь іншим; відносне [2]).

Нашими попередніми дослідженнями обґрунтовано, що в своєму розвитку ефективні освітні системи проходять фазові стани від жорсткої до системи з делегованими управлінськими повноваженнями, «м'якої», системи з мережевою взаємодією і синергетичної [3].

Короткі характеристики зазначених фазових станів розвитку ефективних освітніх систем подано в таблиці 1.

Підкреслимо, що освітні системи в процесі свого розвитку в межах синергетичного сценарію проходять виокремленні вище фазові стани (атрактори) саме в такій послідовності:  $C_{\text{ж}} \Rightarrow C_{\text{дп}} \Rightarrow C_{\text{м}} \Rightarrow C_{\text{мв}} \Rightarrow C_{\text{с}}$  [3].

Таблиця 1

**Короткі характеристики фазових станів ефективних освітніх систем**

<b>Фазові стани освітньої системи</b>	<b>Позначення</b>	<b>Характер взаємодії керуючої підсистеми з іншими підсистемами освітньої системи</b>
Жорстка система	$C_{\text{ж}}$	Управління освітньою системою здійснюється лише керуючою підсистемою, інші підсистеми освітньої системи виконують прийняті нею управлінські рішення
Система з делегованими управлінськими повноваженнями	$C_{\text{дп}}$	Значна частина управлінських повноважень керуючою підсистемою делегується іншим підсистемам освітньої системи, однак управлінські рішення керуючої підсистеми є домінантними
«М'яка» система	$C_{\text{м}}$	Всі основні управлінські рішення керуюча підсистема узгоджує з іншими підсистемами освітньої системи
Система з розвиненою мережевою взаємодією	$C_{\text{мв}}$	До прийняття управлінських рішень в освітній системі через мережеву взаємодію залучається широке коло підсистем нижчого рівня
Синергетична система	$C_{\text{с}}$	Активну участь у прийнятті та реалізації управлінських рішень на основі визначеної системи процедур беруть всі зацікавлені підсистеми освітньої системи

Водночас зауважимо, що освітні системи можуть певний час рухатися поза басейнами притягання зазначених атракторів, однак необхідність підвищення ефективності з часом спричинить трансформацію освітньої системи за синергетичним сценарієм.

Зрозуміло, що форма державного устрою значним чином обумовлює вибір моделі управління освітньою системою, яка, по суті, завжди була і є «міні-моделлю суспільства». Однак чимало середньовічних європейських університетів функціонували як системи з делегованими повноваженнями в умовах монархічного державного устрою своїх країн. Аналогічним чином взірцеві виховні колонії А. С. Макаренка успішно розвивалися як самоврядні системи в тоталітарні сталінські часи. Освітні заклади В. О. Сухомлинського, О. А. Захаренка ефективно функціонували як «м'які» (і навіть як синергетичні!) системи в умовах радянської авторитарної системи тощо. Це підтверджує, що еволюція освітніх систем від жорсткої до розгалуженої, «м'якої» тощо може в певних межах відбуватися на основі внутрішнього потенціалу – шляхом цілеспрямованої модернізації принципів, функцій і методів управління освітою.

Нами встановлено, що в процесі розвитку освітніх систем управлінський цикл у них еволюціонує від лінійного до розгалуженого й мережевого, змінюючи свої атрибути від командних до консультативних, узгоджувальних та інтегрально-узгоджувальних [4], а розвиток методів управління в умовах трансформацій освітніх систем відбувається на основі зміщення домінантних методів управління від організаційно-розпорядчих та економічних до психологічних і соціальних.

*Релятивним управлінням* освітніми системами будемо називати управління, яке в залежності від фазового стану розвитку освітньої системи (жорстка система, система з делегованими управлінськими повноваженнями, «м'яка», з мережевою взаємодією, синергетична) реалізується на основі та з використанням домінантних для зазначеного фазового стану розвитку принципів, закономірностей, тенденцій, функцій, методів управління тощо.

Визначимо домінантні для кожного фазового стану розвитку освітньої системи принципи управління, (не беручи до уваги таких спільних для них принципів як принципи державотворення, науковості, системності, об'єктивності тощо), а також коротко проаналізуємо атрибути управлінського циклу, домінантні функції й методи управління.

Для жорсткої освітньої системи, де управління здійснюється лише керуючою підсистемою, а решта підсистем виконують прийняті нею управлінські рішення, домінантними є такі принципи управління, як централізація, лідерство керівника, субординація, контроль, дисципліна, оперативне регулювання тощо.

Домінантними функціями в такій фазі розвитку освітньої системи, на нашу думку, є: діагностувальна функція (визначення позитивних і негативних внутрішніх та зовнішніх збурень), моделювальна (моделювання бажаного стану системи), організаційна (організація дій з досягнення модельованого стану системи), контрольна (перевірка результатів дій з досягнення модельованого стану системи) та коригувальна функція (ліквідація можливого відхилення від модельованого стану системи та/або коригування моделі).

Управлінський цикл реалізується лінійно на основі централізованих впливів керуючої підсистеми за такими етапами: діагностування  $\Rightarrow$  моделювання  $\Rightarrow$  організація  $\Rightarrow$  контроль  $\Rightarrow$  коригування  $\Rightarrow$  аналіз результатів  $\Rightarrow$  діагностування [4].

Домінантними методами управління є організаційно-розпорядчі методи: організаційні (організаційне інформування, нормування, інструктування, регламентування), розпорядчі (накази, оперативні розпорядження, резолюції, приписи, інструктажі тощо), дисциплінарні (зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо) [5].

В освітній системі з делегованими управлінськими повноваженнями, де значна частина управлінських повноважень керуючою підсистемою делегується іншим підсистемам, домінантними принципами управління є

принципи розподілу повноважень, демократичного централізму, поєднання колегіальності та єдиноначальності, відповідальності, зворотного зв'язку.

Виокремлені вище блоки управлінського циклу (діагностування, моделювання, організація, контроль, коригування, аналіз результатів) реалізуються розгалужено на основі консультацій керуючої підсистеми з іншими підсистемами зазначеної освітньої системи [4].

Домінантні функції управління модернізуються в консультативно-діагностувальну, консультативно-моделювальну, консультативно-організаційну, консультативно-контрольну, консультативно-коригувальну.

Домінантними методами управління тут, на наш погляд, є виокремлені вище організаційно-розпорядчі, а також економічні методи (програмно-цільовий метод бюджетного планування, методи економічного планування, фінансового стимулювання тощо).

Для «м'яких» освітніх систем, де всі основні управлінські рішення керуючі підсистеми узгоджують з іншими підсистемами, домінантними є такі принципи управління, як демократичність, гласність, колективізм, гуманізація, узгодження суперечностей.

Управлінський цикл реалізується розгалужено з необхідним повторенням блоків діагностування, моделювання, організації тощо до повного узгодження керуючою підсистемою з іншими підсистемами існуючих на цих етапах суперечностей [4].

Домінантними у зазначеній фазі розвитку освітньої системи є такі функції управління: узгоджувально-діагностувальна, узгоджувально-моделювальна, узгоджувально-організаційна, узгоджувально-контрольна, узгоджувально-коригувальна.

Домінантними методами управління стають психологічні методи, які спрямовані на гармонізацію стосунків між працівниками й установлення в закладах освіти сприятливого психологічного клімату: вивчення особистості (самоспостереження, спостереження, опитування, експеримент, вивчення документів), психологічного впливу, розроблення управлінських рішень

(«гарної ідеї», «мозкового штурму», Дельфі, щоденників, рольової гри тощо), і соціальні методи, що спрямовані на формування й розвиток освітянських колективів: методи соціального дослідження (соціометрія, анкетування, інтерв'ю, спостереження, співбесіда та ін.), соціального планування, соціального нормування та соціального регулювання [5; 6].

В освітній системі з розвиненою мережевою взаємодією, в якій до прийняття управлінських рішень залучається широке коло підсистем нижчого рівня, домінантними принципами управління є децентралізація, відкритість, залучення працівників, участь громадськості тощо.

Розглянуті вище блоки управлінського циклу реалізуються на основі мережевих взаємодій та узгодження позицій підсистем першого та другого рівнів і консультування підсистем другого й третього рівнів [4].

Домінантні функції управління модернізуються в мережево-діагностувальну, мережево-моделювальну, мережево-організаційну, мережево-контрольну, мережево-коригувальну.

Домінантними методами управління у зазначеній фазі розвитку освітньої системи є розглянуті вище соціальні та психологічні методи.

Для синергетичних освітніх систем, де всі підсистеми беруть активну участь у прийнятті та реалізації управлінських рішень на основі визначеної системи процедур, домінантними принципами управління є субсидіарність, автономія та самоврядування, свобода й самодіяльність, ініціативність, активність, рівність.

Управлінський цикл у цьому фазовому стані розвитку освітньої системи реалізується на основі інтегральної узгодженої взаємодії зацікавлених підсистем усіх рівнів [4].

Домінантними будуть такі функції управління як інтегрально-діагностувальна, інтегрально-моделювальна, інтегрально-організаційна, інтегрально-контрольна, інтегрально-коригувальна.

Домінантними методами управління освітньою системою на цьому рівні розвитку є соціальні методи (соціальне дослідження, планування, нормування та регулювання).

Коротку характеристику атрибутів управлінського циклу, домінантних принципів, функцій і методів управління освітньою системою в різних фазових станах її розвитку подано в таблиці 2.

Таблиця 2

**Коротка характеристика атрибутів управлінського циклу,  
домінантних принципів, функцій і методів управління освітньою системою  
в різних фазових станах її розвитку**

<b>Система</b>	<b>Домінантні принципи управління</b>	<b>Атрибути управлінського циклу</b>	<b>Домінантні функції управління</b>	<b>Домінантні методи управління</b>
Жорстка система (С <sub>ж</sub> )	Централізація, лідерство керівника, субординація, контроль, дисципліна, оперативне регулювання	Лінійний, командний	Діагностувальна, моделювальна, організаційна, контрольна, коригувальна	Організаційно-розпорядчі
Система з делегованими управлінськими повноваженнями (С <sub>дп</sub> )	Розподіл повноважень, демократичний централізм, поєднання колегіальності та єдиноначальності, відповідальність, зворотний зв'язок	Розгалужений, консультативний	Консультативно-діагностувальна, (моделювальна, організаційна, контрольна, коригувальна)	Організаційно-розпорядчі, економічні
«М'яка» система (С <sub>м</sub> )	Демократичність, гласність, колективізм, гуманізація, узгодження суперечностей	Розгалужений з повтореннями, узгоджувальний	Узгоджувально-діагностувальна, (моделювальна, організаційна, контрольна, коригувальна)	Психологічні, соціальні,
Система з розвиненою мережевою	Децентралізація, відкритість, залучення	Мережевий, консультативно-узгоджувальний	Мережево-діагностувальна, (моделювальна,	Соціальні, психологічні



взаємодією (С <sub>МВ</sub> )	працівників, участь громадськості		організаційна, контрольна, коригувальна)	
Синергетична система (С <sub>С</sub> )	Субсидіарність, автономія та самоврядування, свобода й самодіяльність, ініціативність, активність, рівність	Мережевий з повтореннями, інтегрально- узгоджувальний	Інтегрально- діагностувальна, (моделювальна, організаційна, контрольна, коригувальна)	Соціальні

**Висновки та перспективи.** Зрозуміло, що формат статті дозволяє лише коротко проаналізувати основні характеристики та компоненти релятивного управління освітою. Однак наведене вище дає підстави стверджувати, що для освітніх систем, які трансформуються, *релятивне управління*, яке в залежності від фазового стану розвитку системи (жорстка система, система з делегованими управлінськими повноваженнями, «м'яка», з мережевою взаємодією, синергетична) реалізується на основі та з використанням домінантних принципів, функцій, методів управління, є оптимальним. Таке управління зумовлює зростання ефективності освітніх систем та сприяє їхньому переходу у наступні фазові стани, де домінантними будуть вже інші принципи, функції й методи управління тощо.

Також зазначимо, що релятивне управління може з успіхом реалізовуватися не тільки в освітніх, а й в інших соціальних системах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Калініна Л. М. Фактори та проблеми державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом у змісті підручника для керівника школи / Л. М. Калініна // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. праць / Ін-т педагогіки НАПН України. – Київ: Педагогічна думка, 2014. – Вип. 14. – С. 231-247.
2. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. – К.: Наукова думка, 1970–1980. – Т. 8. – 927 с.

3. Пастовенський О. В. Синергетичний сценарій розвитку ефективних освітніх систем / О. В. Пастовенський // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2016. – Вип. 2(84). – С. 102–106.
4. Пастовенський О. В. Еволюція управлінського циклу в умовах розвитку освітніх систем / О. В. Пастовенський // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2017. – Вип. 5(91). – С. 77–82.
5. Шатун В. Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

#### **References:**

1. Kalinina L. M. Faktory ta problemy derzhavno-hromadskoho upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom u zmisti pidruchnyka dlia kerivnyka shkoly / L. M. Kalinina // Problemy suchasnoho pidruchnyka: zb. nauk. prats / In-t pedahohiky NAPN Ukrainy. – Kyiv: Pedahohichna dumka, 2014. – Vyp. 14. – S. 231–247.
2. Slovyk ukrainskoi movy: v 11 tt. / AN URSR. Instytut movoznavstva; za red. I. K. Bilodida. – K.: Naukova dumka, 1970–1980. – T. 8. – 927 s.
3. Pastovenskyi O. V. Synerhetychnyi stsenarii rozvytku efektyvnykh osvitnikh system / O. V. Pastovenskyi // Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. – 2016. – Vyp. 2(84). – S. 102–106.
4. Pastovenskyi O. V. Evoliutsiia upravlinskoho tsyklu v umovakh rozvytku osvitnikh system / O. V. Pastovenskyi // Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. – 2017. – Vyp. 5(91). – S. 77–82.
5. Orban-Lembryk L. E. Psykholohiia upravlinnia: Posibnyk / L. E. Orban-Lembryk. – K.: Akademvydav, 2003. – 568 s.
6. Shatun V. T. Osnovy menedzhmentu: Navchalnyi posibnyk / V. T. Shatun. –

## RELATIVE MANAGEMENT OF EFFECTIVE EDUCATIONAL SYSTEMS

**Oleksandr Pastovenskyi**

Doctor of Pedagogic Sciences, Vice-Rector for Scientific and Methodological Work  
in Zhytomyr Regional In-Service Teachers' Training Institute, Zhytomyr, Ukraine

*The main characteristics and components of relational education management in the conditions of its transformation are briefly analyzed in the article.*

*It is concluded that relational management is optimal for effective educational systems and is realized on the basis and using the principles, functions and methods of management that are dominant for a particular phase state of the development of the educational system.*

*In particular, the democratic and self-governing orientation is growing in the dominant principles of management in the process of transformation of educational systems. Management cycle and management functions (diagnostic, modeling, organizational, control and corrective) change their attributes from command to advisory, coordinated and integral-coordinated, and the development of dominant management methods is based on their shift from organizational, administrative and economic to psychological and social.*

**Key words:** *effective educational systems, transformation, relational management, principles, functions, management methods, attributes of the management cycle.*